

# Competitividad Empresarial

## Factores que definen su capacidad de actuar con éxito en el mercado.

*En la actual situación mundial, se anticipa que las empresas y naciones más competitivas tienen mayor opción de superarla. Si bien la demanda se contrae, la oferta de bienes y servicios se hace más feroz. Sólo las empresas con claros diferenciadores, posiciones competitivas más sólidas y una base de clientes totalmente satisfechos, pueden sobrevivir.*

### Factores que la determinan

La competitividad se define como la capacidad de atender la demanda de un mercado, de manera más efectiva que sus competidores.

### Detectar oportunidades

De una parte está la capacidad de identificar y conquistar oportunidades de mercado. En esta competencia funcional (de área) en una organización es muy útil conocer:

#### 1. Factores endógenos:

Derivados del análisis interno de sus fortalezas y debilidades, por proceso.

#### 2. Factores exógenos:

Situaciones externas de mercado que pueden constituirse en oportunidades o amenazas.

- Conocer el comportamiento del mercado de interés
- Definir la estructura de la competencia: cantidad, participación, tamaño de sus ventas, oferta, beneficios, valores agregados, ventajas diferenciales.
- Determinar las tendencias que mueven ese mercado.
- Políticas económicas, monetarias y tributarias aplicables a su sector.
- Normas legales, existentes o en curso.
- Cambios tecnológicos, actuales y próximos a lanzarse.

### La Estrategia

Las Estrategias han evolucionado, de las 4-P (Producto, Promoción, Plaza y Precio), a las 6-C:

1. **Concepto de producto:** refleja su promesa básica. Aquello que aspira a resolver el

bien o servicio ofrecido en el mercado con el conjunto de beneficios que ofrece. Resuelve el para qué fue hecho ese producto.

2. **Cliente:** identifica al consumidor de interés que lo inspiró, en términos cuantitativos (género, edad, oficio, ...) y cualitativos (gustos, preferencias, ...).

En el mercadeo institucional o industrial, se refiere a sector, tamaño, ubicación, etc.

3. **Canales de Distribución:** determinados por la eficacia y eficiencia de la cadena logística que coloca en manos del cliente ese producto.

4. **Comunicación:** define procesos que llevan el mensaje de la propuesta de producto a su mercado objetivo, como la publicidad, promoción, actividades de mercadeo tradicional o BTL (*below the line* ó mercadeo no convencional) para llevar el mensaje y la marca del producto al Cliente ya definido y generar una respuesta de este a esa propuesta.

5. **Concepto de valor:** define todos los beneficios que para el Cliente signifiquen valor y que se traduce en la cantidad de dinero (precio) por la cual está dispuesto ese Cliente a comprar el producto ofrecido.

6. **Competencia:** los demás oferentes de productos similares al ofrecido, la cual está definida según su clase.

a. **Directa:** quienes ofrecen productos y mercados similares. Es decir quienes compiten en el "bolsillo" de mi cliente (mercado) con productos muy similares al que Ud. ofrece. Ejemplo: Ud. ofrece computadores de escritorio a PYMEs (en Colombia, pequeñas y medianas empresas). Todos los que ofrezcan lo mismo (de cualquier marca) a PYMEs, son competidores directos. Su mercado meta compra a Ud. o a ellos.

b. **Indirecta:** productos ó mercados iguales. Van a su mercado de interés con productos relacionados al que ofrece o viceversa: ofrecen productos similares al suyo en mercado cercanos. Potencialmente, en cualquier momento pueden pasar a ser competidores directos. Ejemplo: Competidores que ofrecen impresoras a

# Competitividad Empresarial

*Factores que definen su capacidad de actuar con éxito en el mercado.*

PYMEs. Ó, quienes ofertan computadores a grandes compañías. En cualquiera de los dos casos, alguno de ellos puede comenzar a ofrecer combos de impresoras y computadores.

- c. **Genérica:** productos o mercados cercanos, que en un momento pueden convertirse en directos o indirectos. Con el ejemplo anterior, marcas que manejan muebles de oficina. Aparentemente no se ven como una amenaza, hasta que entran a desarrollar muebles para computadores e impresoras y de allí pueden interesarse en crear propuestas de muebles, computadores e impresoras y se convierten en competidor directo.

## El motor: su gente

A esta capacidad de identificar y conquistar oportunidades de mercado se suman las cualidades del Equipo Humano que constituye la empresa. El talento humano (personas que poseen competencias útiles a los objetivos de la organización), es el factor estratégico capaz de dinamizar los demás para crear valor.

## El Principio de las 3 C

Empresas exitosas han adoptado como principios, tres claves en la selección y promoción de su personal:

- Compromiso: actitud de asumir y garantizar la superación o logro del resultado asignado, pensando en el objetivo grupal y el individual.
- Confiabilidad: la honestidad y transparencia en cada una de sus acciones.
- Competencia: capacidad o capacidades específicas para desempeñar exitosamente el cargo.

## La innovación

La innovación se traduce en el desarrollo de su Ventaja Comparativa, entendiéndose esta como aquel atributo de la marca, empresa o producto que le hace exclusivo en un mercado. Es ese “algo” que ofrece Usted y nadie más.

Cada empresa debe tener más de una, toda vez que si un competidor le iguala, automáticamente deja de ser ventaja diferencial y pasa al rango de otro beneficio

Jaime Sarmiento F.

[www.axon-anexus.com/portafolio](http://www.axon-anexus.com/portafolio)

de su propuesta de producto. Recuerde que cada *ventaja comparativa es una razón, adicional y única, para preferirle a Usted y no a otro.*

## Tecnología

Cuando se habla de tecnología, la mente tiende a asociarla a sistemas computacionales. Sin embargo, la tecnología es todo conocimiento ó ciencia aplicada con un fin. Por ello hay tecnología en muchos campos. En las empresas, la tecnología nos aporta la facilidad de manejar grandes cantidades de información, realizar operaciones con mayor precisión y rapidez, además de facilitar la vida de las personas.

La tecnología aporta competitividad en la medida en que:

- disminuye costos
- facilita las comunicaciones
- permite conocer mejor y anticipar las tendencias de consumo del mercado de interés
- en general aporta beneficios al cliente, al personal, a sus proveedores, entre otros.

Este factor es un aliado que debe saberse aprovechar dimensionando las necesidades de su organización a corto y mediano plazo, de manera que se convierta en una ventaja diferencial, algo que signifique una razón más para preferirle antes que a otro competidor.

Algunos empresarios se fijan solo en el costo de adquirir la tecnología y no calculan lo que esta puede aportarle. Es de aceptar que algunas soluciones pueden representar una erogación alta al momento de adquirirse, pero los beneficios hacen que se pague en el tiempo, volviendo esa adquisición una inversión. Es el caso de las soluciones CRM (administradores de las Relaciones con el Cliente), que permiten conocer en verdad las preferencias, gustos, forma de comprar y la tendencia de sus clientes, optimizando la satisfacción de los mismos y su inversión en mercadeo.

Para facilitar su compra existen también opciones, como los sistemas de Leasing

# Competitividad Empresarial

*Factores que definen su capacidad de actuar con éxito en el mercado.*

(arrendamiento financiero u operativo), con o sin opción de compra, que de paso le facilitan renovar cada año los equipos y sus programas (hardware y software). Con una ventaja tributaria: todo pago por ese concepto va al gasto, disminuyendo utilidades e impuestos.

## Calidad

Tiene muchas formas de definirse. Se asume como aquel atributo que iguala o supera las expectativas del cliente. La calidad inicia al conocer las expectativas del cliente, entre otros, y desarrolla, ajusta y optimiza los procesos que aseguren un incremento de la satisfacción del mismo. En estos términos, la calidad aporta a la consecución del factor que permite sobrevivir, hacer rentable y crecer un negocio: clientes totalmente satisfechos.

## Diferenciación

La creación de ventajas diferenciales es de vital importancia en un mundo de mayor competencia (número de ofertantes) y competitividad (capacidad de competir con eficacia y eficiencia). Vital, significa permanecer o salir del mercado. Una empresa que no posee ventajas diferenciales, entra con sus productos en la categoría de genéricos, es decir en la sección de “uno más del mercado”, los cuales sobreviven sobre la base de sus precios, cada vez más bajos por cierto. *(ver artículo de este autor sobre el tema)*

Recuerde que si Ud. no se diferencia en el mercado, es el Cliente quien lo diferencia a Ud. y su producto, vía mejores precios. ¿Cuál será la razón para preferirlo? El elegirá el precio, o mayores plazos de pago, cantidades adicionales sin costo, etc.. Y todo ello se traduce en menores ingresos.

## Costos

Optimizar costos, derivado de procesos cada vez más eficientes, permiten reinvertir esos ahorros en mayores beneficios al cliente, incrementando su satisfacción, facilitando la recompra y con ella su Fidelización.

## Fidelización de sus clientes.

Fidelizar es conquistar, sobre la base de la total satisfacción, la recompra permanente del cliente. Es la base de la sobrevivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial, como ya se ha señalado.

*(ver artículo de este autor sobre el tema)*

Así, la competitividad es en este momento una competencia organizacional clave, capaz de definir el futuro de una empresa.

Jaime Sarmiento F.

[www.axon-anexus.com/portafolio](http://www.axon-anexus.com/portafolio)

[jainesarmientofonseca@gmail.com](mailto:jainesarmientofonseca@gmail.com)

Bogotá, Colombia

Abril de 2009

*Jaime Sarmiento F. es economista colombiano, con postgrados en Admón. de Negocios Internacionales (Univ. E.A.N./Bogotá) y Gerencia de Mercadeo (Univ. Jorge Tadeo Lozano/Bogotá). Cuenta con Certificado Internacional como Practitioner en PNL y Habilidades Avanzadas, avalado por John Grinder, co-autor mundial de la PNL, de quien fue discípulo.*

*Se desempeña como Docente Líder del Programa Alta Gerencia Áxon/Bogotá desde el año 2000. Ha sido Director Académico de varios Diplomados de Alta Gerencia y Docente Universitario a nivel de Postgrados. Más de 100 eventos formativos, con participación de Directivos y Colaboradores de 500 empresas, en 10 ciudades de Colombia y Venezuela, han contado con su presencia como Facilitador Invitado.*

*Una amplia trayectoria empresarial, de 18 años, en la cual ha ocupado cargos de dirección en empresas nacionales y multinacionales, le aporta experiencia directa en los temas que imparte.*

*Es el creador de programas de alto impacto como: Alta Gerencia Corporativa Áxon, I.M.U.P. (Actualización Gerencial), Entrenamiento Ejecutivo, Liderazgo & Coaching, Creación & Dirección de Negocios, Dirección Comercial Alfa, entre otros. Autor de 15 Manuales, entre ellos: Dirección de Equipos Humanos, Cómo disfrutar su trabajo mejorando su desempeño, Crecimiento Personal: la técnica de los 5 Autos, R.I.A. (Relaciones Interpersonales Asertivas) y El Taller de la Prosperidad.*

Jaime Sarmiento F.

[www.axon-anexus.com/portafolio](http://www.axon-anexus.com/portafolio)

